

## **ЭВОЛЮЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИМ БИЗНЕСОМ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

Гореньков В.Ф., Телегина Т.В., Гореньков С.В.

*Белорусский государственный университет, Минск, Беларусь*

Стратегическое управление - сравнительно новый принцип управления фармацевтической деятельностью, имеющий огромное значение для успешного ведения бизнеса. В переходный период из XX в XXI в. развития фармацевтического бизнеса ему были присущи следующие виды управления: бюджетный, долгосрочное и стратегическое планирование, стратегическое управление.

- Бюджетный (финансовый) контроль как система управления фармацевтическими организациями и предприятиями был основан на предположении о неизменности основных условий конкуренции на фармацевтическом рынке. С этих позиций компании вносят коррективы в размер капиталовложений, производства и сбыта продукции по мере возникновения отклонений между фактическими и запланированными результатами деятельности

- В основе долгосрочного планирования лежит возможность прогнозирования новых рыночных тенденций на базе экстраполяции прошлых. По мнению сторонников этой тенденции в будущем, вероятно, ситуация изменится, но характер этих изменений можно уловить лишь на основе анализа изменений в прошлом.

- Стратегическое планирование не рассматривает будущих изменений в контексте будущего бизнеса и его результатов. Напротив, эта концепция предполагает изменение исходного принципа планирования: идти от будущего к настоящему, а не наоборот, от настоящего к будущему.

- Стратегическое управление также основано на принципе от будущего к настоящему. Однако важнейшим отличительным элементом этой концепции является акцентирование внимания на поиске возможностей влиять на рыночные изменения в выгодном для фармацевтической компании направлении. Потребность в стратегическом управлении прямо пропорциональна степени непредсказуемости и неопределенности внешней среды фармацевтической компании. Следовательно, стратегическое управление – комплекс действий, которые предпринимает фармацевтическая компания для достижения своих целей с учетом собственных материальных, трудовых и финансовых ресурсов, а также факторов внешней среды. С распадом СССР наша страна стала постепенно уходить от прежних постулатов в управлении и наряду с другими развивающимися странами посткоммунистического лагеря вступила в эпоху контрактов, тендеров и маркетинга. Проведение реформ было призвано

создать и цивилизованный фармацевтический рынок для обеспечения населения высококачественной фармацевтической помощью. В условиях реформирования фармацевтической деятельностью фокус реформ фармацевтического сектора должен сместиться в сторону интересов пациента, потребителя фармацевтической помощи, основного ассортимента отечественных лекарственных средств (ЛС).

Важнейшими направлениями в реформировании фармацевтической помощи в плане рыночной экономики в нашей стране были:

- разработка национальной лекарственной политики;
- принятие и утверждение Перечня основных ЛС, который являлся основой для проведения закупок на всех уровнях системы медико-фармацевтической помощи и удовлетворение потребностей населения в ЛС;
- лицензирование фармацевтической деятельности и др.

В итоге, сложились те условия и ограничения существования фармацевтического бизнеса, которые являются реальностью настоящего времени. В процессе реформирования и приспособления к новым условиям работы фармацевтической отрасли происходило постепенное внедрение элементов стратегического планирования и управления фармацевтического бизнеса.

Успешность управления фармацевтическим бизнесом обеспечивается следующими элементами. В успешно работающих фирмах существует чувство направления. Менеджеры высшего звена имеют четкое представление: куда, как и почему следует направлять свои усилия к достижению успеха. В стратегически и успешно функционирующих фирмах лидерство и предприимчивость их менеджеров сочетаются со знанием мотивации и поведения потребителей, тенденций развития рынка, возникающих возможностей и рисков. Менеджеры заняты созданием первоклассного плана действий, направленных на достижение хорошей финансовой результативности и конкурентно способной позиции на прибыльность в долгосрочной перспективе. Такие фирмы работают на запланированный результат. Их менеджеры заняты реализацией выбранных стратегий и выполнением работы согласно разработанным и утвержденным планам. Однако возможности спешных фармацевтических компаний не безграничны. Существует ряд ограничений по использованию стратегического управления, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно, как и все другие, не универсален для решения тех или иных задач в постоянно изменяющихся производственно-торговых ситуациях на фармацевтическом рынке.

В силу своей сущности стратегическое управление не может дать точной и детальной картины будущего. Оно не может быть сведено к набору рутинных правил, процедур и схем. Требуются огромные усилия и

большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в компании начал осуществляться процесс успешного стратегического управления. Резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического управления. При осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. Однако этого совершенно недостаточно, так как стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. Поэтому фармацевтическая компания практически не сможет перейти к стратегическому управлению, если у нее нет предпосылок для возможного выполнения стратегии. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевиной стратегического управления. Определение стратегии – это принятие решения по поводу того, что делать с отдельными бизнесом или товарами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на фармацевтическом рынке и т.п. При определении стратегии руководство фармацевтической компании должно решить три вопроса: какой бизнес прекратить, какой продолжить и в какой бизнес перейти.

Существуют три основных подхода (фактора конкурентного превосходства) при выработке стратегии поведения фармацевтической компании на рынке: лидерство, специализация и концентрация.

**Лидерство.** Предполагает минимизацию издержек производства и обращения при оказании услуг потребителям. Чтобы добиться наименьших издержек необходимо изыскать все возможные факторы сокращения расходов по себестоимости товаров, т.е. ее снижения.

**Специализация.** Фармацевтическая компания должны осуществлять выпуск высококачественной продукции, что будет ориентировать потребителя на ее приобретение даже по более высокой цене чем у конкурента на рынке. В успехе компании важную роль будут играть маркетинговые усилия менеджеров, продвигающих товары на фармацевтический рынок.

**Концентрация усилий фирмы.** Фармацевтические компании досконально выясняет потребности соответствующего сегмента рынка в определенных видах товаров. В этом случае компания может стремиться к снижению издержек, либо проводить политику специализации в предоставлении товаров и услуг на рынке.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что фармацевтическая компания может выбрать любой из предложенных вариантов конкурентного превосходства на рынке, но в своих намерениях должна исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных потребителей.